

博士後期課程学位論文（要旨）

「ホテル総支配人の職務とリーダーシップ・
コンピテンシーに関する研究」

－人材育成に向けての提案－

大分大学大学院経済学研究科

博士後期課程地域経営専攻

15B3003 番

国際経営論演習所属

松笠 裕之

(2022 年 3月)

2019 年末に中国武漢で発生した新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に伴う人流抑制により、訪日外国人は 2019 年には約 3,188 万人だったものが 2020 年は約 411 万人と前年比 87.1%減となり、日本の国内宿泊旅行延べ人数は約 1 億 6 千万人と前年比 48.4%減と壊滅的な下落となっており、それに伴い、帝国データバンクの調査では国内のホテル・旅館の 95.8%が新型コロナウイルス感染症によるマイナスの影響を受けていると回答した。しかし、そのような中で 2020 年 5 月から 12 月に開業したホテルは 230 軒あり、今後さらに 512 軒の新規ホテルの建設計画が進んでおり、それに伴うホテルGM数の増加が現実となっている現状がある。その一方で、新型コロナウイルス感染症以前からホテルGMの人材不足並びに人材育成の遅れが指摘されており、体系的な人材育成システムが構築されていない現実があった。そこが本論文の問題意識であった。

第 1 章では、研究の背景として日本のホテル市場を取り巻く環境と日本のホテルの特徴について説明した。次に研究の目的、研究の意義を述べた。さらに本研究の分析対象についてその定義を説明した。

第 2 章では、本研究に関連する先行研究についてレビューを行った。リーダーシップ並びにコンピテンシーの初期の理論から始まり、欧米と近年のアジアにおけるホテルGMの職務並びにリーダーシップ・コンピテンシーに関する先行研究を中心に、さらにリーダーシップ・コンピテンシーとホテルGMの個人的属性並びにホテルプロパティの属性との関係に関する先行研究のレビューを行った。その中で日本のホテルに関する研究の少ない現状と研究の遅れを指摘した。

第 3 章では、調査の概要と調査のデザインについて述べた。ここでは、現役のホテルGMを対象としたアンケート調査とホテル運営会社役員を対象としたインタビュー調査について調査の狙い、調査対象者、調査の手法とデータ分析方法について述べた。

第 4 章では、日本のホテル産業におけるホテルGMの個人的属性並びにホテルプロパティの属性をアンケート調査から明らかにし、以前の研究と比較して考察を行った。

ホテルGMの個人的属性並びに過去の調査と比較した結果、性別については、日本のホテルGMの中で女性の占める割合に約 15 年間全く変化がなく、他の国と比較しても際立って低いことがわかった。次に、GMの平均年齢は海外の研究と比較して約 10 才近く年長であった。さらに、大卒の割合が相対的に高く、宿泊部門出身のGMが多いことがわかった。15 年前のデータと比較して年齢、学歴、出身部門に関する項目はあまり変化が見られなかったが、今回の調査で海外経験があると回答したGMが 44%と以前の調査から倍増していることからホテルGMのグローバル化が進んでいることがうかがえる。ホテルプロパティの属性については、運営形態において運営受託が最も多く、所有直営は全体の約 43%となっており、日本では経営と運営が分離されていないプロパティが多く、直営の運営形態が多いという日本の運営形態の特徴を表していた。

第 5 章では、ホテルGMを対象としたアンケート調査を基に、探索的因子分析によってホテルGMの重要と感じている職務は、第 1 因子“ホテルプロパティの円滑なオペレ

ーションと顧客満足の追及”第2因子“社会的責務の遂行とハードの維持管理”第3因子“オーナーの信頼と業績向上”と3つの因子が抽出された。

ホテルGMの個人的属性(年齢・学歴・GM就任年齢・GM歴・キャリアスタート・海外ホテル勤務経験)との関係性においては、ほとんどの項目で有意な差は見られなかった。唯一、第1因子と他業種経験との関係でのみ有意な差がみられた。次に各因子とホテルプロパティの属性(立地・運営形態・ホテルカテゴリー・従業員数)との関係性においてはすべての項目で有意な差はみられなかった。

第6章では、ホテルGMが重要と感じているリーダーシップ・コンピテンシーについて、ジェネリックとエッセンシャルに分類して整理した結果、ジェネリックでは、チームのモチベーションを上げる、ビジョン・ミッション、目標並びに方向性の策定、リーダーシップの発揮が重要であり、自分の能力に自信を持つ、英語をはじめとする多言語スキル、ITスキルと文書作成スキルは重要度が低いと感じていた。エッセンシャルでは、GOPの最大化に向けて組織全体を効率的に動かして最善を尽くすが一番高く、前向きで活動的な態度・ポジティブな姿勢・積極性、ホスピタリティマインド・おもてなしの心の順であった。一方で重要度が低いと感じているものは、ホテルの専門教育、ホテル教育の学位、過去の留学経験、異国での生活体験 母国以外の海外生活経験、カリスマ性を持っているであった。これらの結果からホテルGMの重要と感じているコンピテンシーが明らかとなった。次に、探索的因子分析により、ジェネリックでは、“マネジメントスキル”“チームコミュニケーションとリーダーシップ”“人間性”の3つの因子が抽出された。エッセンシャルでは、“教養と品格を持ち、関係構築に向けての行動力”“ホテル運営全般における専門知識”“ホテルにおける豊富な経験”の3つの因子が抽出された。ホテルGMはジェネリックをエッセンシャルより重要と感じていた。最後に、リーダーシップ・コンピテンシーとホテルGMの個人的属性並びにホテルプロパティの属性の関係においては、ホテルGMの個人的属性(年齢、学歴、GM就任年齢、海外ホテル勤務経験、他業種経験)とジェネリックとエッセンシャルの2項目の関係性について統計的分析を行った結果、ジェネリックにおいては、年齢では有意な差は見られなかったが、学歴、GM就任年齢、海外ホテル経験、他業種経験との関係性については、有意な差がみられた。

エッセンシャルにおいては、年齢、学歴では、有意な差は見られなかったが、GM就任年齢、海外ホテル勤務経験、他業種経験との関係性については、有意な差がみられた。

ホテルプロパティの属性(ホテルカテゴリー、立地、運営形態)とコンピテンシーの関係性においては、ジェネリック、エッセンシャルの両方で有意な差がみられなかった。

第7章では、ホテルGMの管理監督者でホテル企業を経営する役員の視点からホテルGMの職務とリーダーシップ・コンピテンシーについて分析を試みた。

ホテルGMに求められている職務は、ホテル運営のトップとして各ホテルプロパティの日々の円滑なオペレーションであり、その結果としての業績向上と外部顧客としての

オーナーと顧客管理であった。次に、GMに求められる職務として内部顧客である従業員に対して日々のオペレーションを支える従業員のモチベーションの向上とチームビルディングを行い、それらが従業員満足の上昇へとつながっていく。また、人材マネジメントとして職場環境の整備並びに従業員の育成がホテルGMにとっての最も重要な職務であった。また、ホテル運営会社の役員は経営の中長期的な視点から次世代の人材の育成と経営変化に対応するイノベーションが重要な職務であると考えていた。

ホテルGMに必要なリーダーシップ・コンピテンシーについては、日々の円滑なオペレーションを行う上でリーダーシップが重要と考えており、オペレーションを行っていくうえで組織戦略、組織管理、計数管理、人的資源管理、マーケティングのマネジメント能力が不可欠と考えていた。ホテルの3つの顧客であるオーナー、顧客、従業員のそれぞれに対してはコミュニケーション能力が必要であり、労働集約型産業であるホテル業には人間性が根底に存在すると指摘した。

さらに、日々の円滑なオペレーションにおける意思決定のベースとなる専門的知識並びにGMの職務全般に影響を及ぼすホテル業界での勤務経験であった。また、ダイバーシティやグローバル化のようなホテルを取り巻く社会環境の変化に対して多様性と異文化への理解が重要なコンピテンシーであると指摘した。ホテル経営を担う役員の立場からは、現在の日々の円滑なホテルオペレーションという運営全般と財務的な業績の向上、中長期的な視点から企業の存続を目的とした次世代のGMの育成とさらなる発展に向けてのイノベーションを重要と考えていることが分かった。

最後に、従来は職務とコンピテンシーを別々にとらえて分析を行っていたが、本研究においては、職務とリーダーシップ・コンピテンシーのそれぞれの関係性について概念化を試みて概念図として表した。

第8章では、各章の要約と結論を述べた。そして、今までの調査結果を基にホテルGMの育成に関する提言を行った。最後に、本研究の今後の課題を提示した。

提言については、第一にホテルGMの属性とホテルプロパティの属性からの提案として、ホテル経営を専門の高等専門教育機関を設立並びに海外高等専門教育機関の誘致することやグローバルホテルチェーンで採用されている早期GM育成プログラムを導入することである。さらに、従来の単一機能によるスペシャリストを養成することに重点をおいた人事システム並びにキャリアパスのシステム化の未整備などの問題点から外資系ホテルが導入している複線型人事制度の構築構築することが急務である。

また、海外派遣制度や海外短期留学制度の構築をおこなうことやその土台として語学力の養成も全社的にOFFJTなどを活用して底上げを図るべきと思われる。

日本のホテル企業には教育専門の部署や人材が不足していることがあげられるため、専任のトレーニングマネジャーを配置し、ホテルの全階層のスタッフの教育プログラムの構築とトレーニングプログラムの実践を専門的に行っていく必要がある。

今後はホテル企業のトップ並びにホテルチェーン運営会社の人材開発部門の主導に

よる人材開発プログラムの構築、人事制度の見直し、研修派遣制度並びに教育人材配置等整備すべきだと思われる。

従来、ホテルGMはホテルプロパーによる内部昇格での就任が一般的であったが、近年は雇用の流動化から他業種からホテルGMに就任するものもいるため、優秀な人材をヘッドハンティングするエージェントとの連携も必要となってくるため、今後は人材獲得戦略の多様化を図るべきであろう。

第二に、ホテルGMの職務からの提案であるが、近年のホテルは単なる宿泊施設だけではなく、社会的な要請にも応えていく社会的責務を背負っている。その先頭に立つのがGMであり、社会正義を貫くための職務意識を保持していなければならない。

ハードの維持管理については、施設の補修、修繕などを定期的に行い、商品競争力の維持しなければならないため、中長期的な修繕計画とそれに有する資金の確保などをGMが主導しなければならない。

日々のオペレーションを支える従業員に対して彼らのモチベーションの向上とチームビルディングを効率的に行い、それらが従業員満足の向上へとつながっていくため、人材マネジメントとして職場環境の整備並びにすべての従業員の育成がGMにとっての重要な職務である。

そこで人的資源管理の視点からホテルGMの職務設計と職務記述書の導入が重要と思われる。また、インタビュー調査から職務記述書やマニュアルの未整備並びにそれらが有効的に活用されていない実態が明らかとなったため、オペレーションマニュアルの精緻化とホテルGMの職務記述書の作成による文書管理が不可欠である。

顧客満足の追及並びに顧客管理については、ホテルロビーや料飲施設などでの日々の接遇の積み重ねが重要となることから、ルーティンワークとしてホテル内の現場の巡回を行い、顧客とコミュニケーションをとることが必要となってくる。また、営業部門との連携によるGM自らトップセールスによる新規顧客の獲得も売上増加に向けて忘れてはならない。

次に、ホテル顧客組織の充実があげられる。チェーン本部並びに経営者が顧客組織の拡充を行うとともに、ホテルGMは個々のプロパティにおいて企画部門と連携して顧客組織におけるイベントなどを積極的に計画し、実行することも重要である。

最後に、育成に向けての教育機会の提供については他業種経験者だけは別のプログラムを用意することが必要と思われるが、それ以外の個人的属性及びホテルプロパティの属性は考慮しないで教育プログラムを進めることに問題がないことも今回の調査結果より提案する。

第三に、ホテルGMのリーダーシップ・コンピテンシーからの提案を行った。

ジェネリックは、ホテルGMが今までに従事した職務経験の蓄積によって獲得できるため入社後の早い段階から長期的かつ計画的かつ広範囲にジョブローテーションを行う必要がある。そのためには、評価シートに基づいてGM自身が自己評価を行い、不足し

ているスキルを計画的に補完する方法を考えなければならない。マネジメントスキル並びにリーダーシップの育成については、評価シートに基づいて社外研修などの OFFJT に参加や他ホテルの GM との交流を通じて意見交換会などコミュニケーションネットワークの構築が効果的であると思われる。

チームコミュニケーションの育成は、日常のルーティンワークの中で現場に顔を出しフォーマルなコミュニケーションよりもインフォーマルなコミュニケーションによる従業員との対話の中で構築されるため、社内パーティーやスタッフの誕生日会など社内交流イベントを定期的に実施し、GM 自らが参加してコミュニケーションを図るべきである。チームのモチベーション向上に向けて、ホテル内が一丸となるビジョン・ミッション、目標などによりホテルの方向性の策定を行い、GM が先頭となってリーダーシップを発揮していかなければならない。さらに、これからは社内報、SNS、ビデオメッセージなど情報コンテンツでの発信が重要となり、これらを通じることで GM への親近感や従業員に対するリスペクトなどに大きく影響すると思われる。

また、マネジメントスキルと個人的属性の関係性を示す分散分析の結果から、低い年齢で就任した GM に対してはマネジメントスキル教育を重点的に行う必要がある。また、海外ホテル勤務経験とマネジメントスキルとの関係性に有意な差が見られた点から外国人従業員の積極的な雇用を推進し、内なる国際化を図るべきである。

他業種経験のある GM は他業種経験がない GM よりもチームコミュニケーション・リーダーシップをより重要と感じていたため、他業種経験のない GM に対しては、教育研修の中でチームコミュニケーション・リーダーシップの重要性を認識させる必要がある。

次に、エッセンシャルはホテル固有のコンピテンシーであり、ホテルの専門知識・ホテルにおける豊富な経験・異文化経験の 3 つは、中間管理職としての経験、現場での接客経験、ホテル業界での豊富な経験、部門長、副総支配人の経験、収益部門での経験、F B 部門勤務経験、問題解決の実績などのホテル内の業務を通じてキャリアアップにおける各段階での業務経験と過去の留学経験、異国での生活体験などの業務以外での経験経験と学習で獲得できるため GM 就任時に様々な職場で短期間の O J T などを行い、さらに各セクションの所属長からレクチャーを受けるなどのコミュニケーションが効果的であろう。

将来の GM 候補には、体系的かつ計画的に各部署で業務経験を積み、段階的にキャリアアップできるようなキャリアプランと人事異動システムが不可欠である。そのためには、マネジメント・トレーニー制度を導入することが必要である。

次に異文化経験の要素については、短期の海外出張や海外派遣や海外ホテルでの研修などを行うことによって習得が可能となり、対内的には、外国人雇用、外国人インターンシップの受け入れなどを積極的に行い、彼らとのコミュニケーションを通じて異文化経験をすることは可能となる。

さらに、ホテル GM の教育プログラムの実施の際には、GM 就任年齢、海外ホテル勤

務経験、他業種経験の有無などを考慮する必要があることが示唆された。

ホテルプロパティ単体での育成では、近隣ホテルなどとの提携や連携など複数のホテルの協力の下で教育プログラムを実施し、チェーンホテルの場合は、チェーン全体を統一する人材育成システムの構築が重要となってくる。

また、ホテル間の研修制度の導入など人材交流を積極的に行っていくことでネットワークの構築とコミュニケーションの活性化が期待できる。

以上のことから、ホテルGMの育成については、職務とリーダーシップ・コンピテンシーを連携させた人材育成システムの構築が不可欠である。

そしてホテルGM個人の能力開発や個々のホテルのトレーニングプログラムだけにと止まらず、他ホテルやチェーンホテルとの連携を強化し、ホテル産業全体が取り組むべき課題として人材育成や人事制度をパラダイムシフトするべき時期に差し掛かっている。

博士学位論文審査報告書

令和4年3月4日

1. 入学年度・学籍番号・氏名 平成27年度入学 15B3003 氏名 松笠 裕之

2. 指導教員 主指導教員 松隈 久昭
 副指導教員 河野 憲嗣 仲本 大輔

3. 学歴、研究歴、職歴及び研究業績一覧
 別添のとおり

4. 学位請求論文の題目
 ホテル総支配人の職務とリーダーシップ・コンピテンシーに関する研究
 —人材育成に向けての提案—

5. 論文の審査項目
- 論文テーマの重要性
 人材育成や人的資源管理の分野で重要なテーマを取り上げている。
 - 論文の構成
 一部の章と章のつながりがやや明確でない点がある。
 - 論述の一貫性
 適切である。
 - 先行研究及び関連研究の展望・理解
 先行研究を丹念にレビューしている。
 - 研究方法の妥当性
 適切である。
 - 独創性
 研究が少ない分野であり独創性がある。
 - 体裁（引用・参考文献）など
 適切である。

6. 論文の要旨及び論文審査の結果

松笠氏は、ホテルの増加に伴い、ホテルの総支配人（General Manager：以下、ホテルGM）の人材不足および人材育成の遅れが指摘されていることを認識し、どのような人材育成をするべきか、体系的な人材育成にはどのような制度が必要かという問題意識を持っている。また、松笠氏はホテル業界での勤務経験があり、人材育成について学術的な貢献だけではなく、実践的な貢献もしたいと考えている。

第1章では、研究の背景として日本のホテル市場を取り巻く環境と日本のホテルの特徴について説

明している。また、研究の目的、研究の意義を述べ、本研究の分析対象について説明している。主な研究目的は、①日本のホテルGMの職務を調査し、日常のホテルオペレーションを遂行する上でどのような職務に重点を置いているのかを明らかにすること、②ホテルGMが職務を遂行する上でどのようなリーダーシップ・コンピテンシーが必要なのかについて、ホテルGMとして求められる一般的（ジェネリック）能力と固有の（エッセンシャル）能力に分けて示すこと、③ホテルGMのリーダーシップ・コンピテンシーとホテルGMの個人的属性並びにホテルプロパティの属性（立地、運営形態など）との関係を明らかにすること、④ホテル運営会社の役員（ホテルGMの管理監督者）は、ホテルGMの職務とリーダーシップ・コンピテンシーをどのように認識しているのかを分析することである。

以上により、日本のホテルGMの個人的属性とホテルプロパティの属性、重要な職務と必要なリーダーシップ・コンピテンシーが明確になると考えている。また、ホテルGMの個人的属性やホテルプロパティとの関係を分析することで、今後のホテルGMの選考・選抜への指標となり、将来のホテルGMの人材育成に有益な提言を行なうことが可能になると考えている。

第2章では、本研究に関連する先行研究についてレビューを行っている。具体的には、リーダーシップおよびコンピテンシーの理論、近年の欧米とアジアにおけるホテルGMの職務とリーダーシップ・コンピテンシーに関する先行研究の結果を整理している。また、リーダーシップ・コンピテンシーとホテルGMの個人的属性およびホテルプロパティの属性との関係に関する先行研究の結果を整理している。そして、日本のホテルGMやその人材育成に関する研究が少ないことや、この分野の研究の遅れを指摘している。

第3章では、実施したアンケート調査などの概要について説明している。具体的には、現役のホテルGMを対象としたアンケート調査とホテル運営会社役員を対象としたインタビュー調査について調査の狙い、調査対象者、調査の手法とデータの分析方法について述べている。

第4章では、日本のホテルGMの個人的属性およびホテルプロパティの属性をアンケート調査から明らかにし、既存の研究と比較して考察を行っている。

具体的には、ホテルGMの個人的属性を過去の調査と比較した結果、性別については、日本のホテルGMにおいて女性の占める割合は約15年間ほとんど変化がなく、他国と比較しても際立って低いことを示している。また、ホテルGMの平均年齢は海外の研究と比較して約10才近く年長であること、大卒の割合が相対的に高く、宿泊部門出身のホテルGMが多いことを示した。さらに、日本のホテルは、直営の運営形態が多いという特徴を明らかにしている。

第5章では、ホテルGMが重要と考えている職務について、アンケート調査に基づき分析を行っている。探索的因子分析の結果により、職務としては第1因子として「ホテルプロパティの円滑なオペレーションと顧客満足の追求」、第2因子として「社会的責務の遂行とハードの維持管理」、第3因子として「オーナーの信頼と業績向上」の3因子を抽出している。それら3因子とホテルGMの職務と個人的属性（年齢、学歴、GM就任年齢、GM歴、キャリアスタート、海外ホテル勤務経験、他業種経験）との関係においては分散分析などを用いて、第1因子と他業種経験との関係でのみ有意な差があったことを示している。つまり、他業種経験があるGMの方が「ホテルプロパティの円滑なオペレーションと顧客満足の追求」がより重要と認識していることを明らかにしている。

第6章では、ホテルGMが重要と考えているリーダーシップ・コンピテンシーについて、一般的能力と固有の能力に分類して整理している。その結果、一般的能力では、「チームのモチベーションを上

げること」、「ビジョン、ミッション、目標並びに方向性の策定」、「リーダーシップの発揮」が重要であり、「自分の能力に自信を持つ」、「英語をはじめとする多言語スキル」は相対的に重要度が低いと考えていることを示している。

次に、固有の能力では、「営業総利益の最大化に向けて組織全体を効率的に動かして最善を尽くす」が重要度は一番高く、次いで「前向きで活動的な態度・ポジティブな姿勢・積極性」、「ホスピタリティマインド・おもてなしの心」の順であった。一方で、「ホテルの専門教育・ホテル教育の学位」、「過去の留学経験・異国での生活体験・母国以外の海外生活経験」、「カリスマ性を持っている」に関しては、ホテルGMは重要度が低いと考えていることを示している。これらの結果から、ホテルGMが重要と認識しているリーダーシップ・コンピテンシーを明示している。

さらに、探索的因子分析により、一般的能力では「マネジメントスキル」、「チームコミュニケーションとリーダーシップ」、「人間性」の3因子を抽出している。一方、固有の能力では、「教養と品格を持ち、関係構築に向けての行動力」、「ホテル運営全般における専門知識」、「ホテルにおける豊富な経験」の3因子を抽出している。また、ホテルGMは、一般的能力が固有の能力より相対的に重要と認識していることを示している。

最後に、リーダーシップ・コンピテンシーとホテルGMの個人的属性並びにホテルプロパティの属性の関係については、個人的属性と一般的能力および固有の能力のそれぞれについて分散分析などを行い、関係性を分析している。

第7章では、ホテルGMの管理監督者であるホテル運営会社役員にインタビュー調査を行い、そのデータを定性分析のグラウンデッド・セオリー・アプローチを用いて、ホテル運営会社役員が求めるホテルGMの職務とリーダーシップ・コンピテンシーについて分析している。

その結果、ホテルGMに求められている職務は、ホテル運営のトップとして日々の円滑なオペレーションを行うこと、顧客管理であることを示している。また、ホテルGMに求められる職務として、日々のオペレーションを支える従業員のモチベーションの向上とチームビルディングであり、それらが従業員満足の上昇につながることを指摘している。さらに、人材マネジメントとしては、職場環境の整備並びに従業員の育成が、ホテルGMにとって重要な職務であることを示している。そして、ホテル運営会社の役員は、経営の中長期的な視点から変化に対応するイノベーションを行うことが、ホテルGMの重要な職務と考えていることを示している。

次に、ホテル運営会社役員が考えるホテルGMに必要なリーダーシップ・コンピテンシーについては、円滑なオペレーションを行うためにはリーダーシップが重要であり、そのオペレーションを行っていくうえでは組織戦略、組織管理、計数管理、人的資源管理、マーケティングのマネジメント能力が不可欠と考えていることを示している。また、ホテルGMには、コミュニケーション能力が必要であり、労働集約型産業であるホテル業には人間性が重要であることも指摘している。

最後に、既存の研究では職務とコンピテンシーを別々にとらえて分析が行われていたが、本研究においては、職務とコンピテンシーのそれぞれの関係性について概念化を試みて概念図として表している。その点は独創性があるといえる。

第8章では、各章の要約と結論を述べている。また、調査結果を基にホテルGMの育成に関する提言を行っている。主な提言は次のとおりである。

- ①ホテルGMの属性の分析により、女性GMの占める割合が他国と比較して低いという実態から、入社後の早い時期から段階的な育成プログラムを作ること。
- ②ホテル経営を学ぶ専門の高等専門教育機関の設立や海外高等専門教育機関を誘致すること、グローバルホテルチェーンで採用されている早期GM育成プログラムを導入すること、並びに外資系

ホテルが導入している複線型人事制度を構築すること。

- ③ホテルプロパティの円滑なオペレーションについては、人的資源管理の観点からホテルGMの職務設計と職務記述書を導入すること。
- ④人材開発部門との連携を強化して体系的な人材育成プログラムを作成し、ホテルGMがリーダーシップを発揮して人材育成を推進していくこと。
- ⑤長期的かつ計画的なジョブローテーションシステムを構築すること。
- ⑥ホテルGMの教育プログラムの実施の際には、GM就任年齢、海外ホテル勤務経験、他業種経験の有無などを考慮してプログラムの内容やグループ編成を行う必要があること。
- ⑦一般的能力は固有の能力よりも相対的に重要であるとの調査結果から、企業内外における教育・研修においては、まずは一般的能力を構成するリーダーシップ、コミュニケーション力、意思決定力などの育成に重点を置くこと、を提案している。

最後に、本研究の今後の課題が示されている。具体的には、一部のアンケートの質問項目に曖昧なものがあり今後改善が必要なこと、データ数を増やすことなどを課題としている。

最終試験においては、審査委員からは章と章のつながりがやや不明であること、統計的分析手法の説明がやや不足していること、一部の専門用語の定義を明確にすることが指摘された。また、調査結果に基づいてホテルGMの育成に関する提言を行ったという実践的な貢献は認められるが、学術的な貢献がやや弱いことも指摘された。しかし、松笠氏の研究は、研究目的に沿ってホテルGMを対象としたアンケート調査、ホテル運営会社役員を対象としたインタビュー調査を行い、量的および定性的な分析手法を用いてホテルGMに必要な能力を明示したことは高く評価できる。また、日本のホテルGMの育成に関しては研究が少なく、経営学や人的資源管理の分野でも評価できる研究といえる。ゆえに審査委員会は一致して博士論文として十分なレベルにあると判断する。

7. 最終試験の日時および結果

最終試験は、令和4年2月17日に口頭により行った結果、研究者として自立して研究活動を行うに必要な高度の研究能力及びその基礎となる豊かな学識を有すると認められる。

審査委員	主査	<u>松隈 久昭</u>
	副査	<u>河野 憲嗣</u>
	副査	<u>仲本 大輔</u>
	副査 (学外委員)	摂南大学 経済学部 教授 野村 佳子